© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Near North District School Board

November 20, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Near North District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Ann Vanstone, Don Beggs, Nora Gray, Rémi Lessard, and Jodene Dunleavy.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke Co-Chair

Ann Vanstone Co-Chair

Peter Cameron Commissioner

Rémi Lessard Commissioner

Betty Moseley-Williams Commissioner

Arlene Wright Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9834-9

Introduction

Highlights of the 1999 review

On June 15 and 16, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Near North District School Board. At that time, the review team voiced concern at the board's difficulty in resolving issues that challenged its progress in restructuring. It was evident that "political issues built around the perception of a takeover by the former Nipissing board [were] interfering with the creation of the systems, structures, and attitudes required to guide the board towards a new identity" (p. 2). The board's ability to move beyond these issues was clearly challenged by a lack of cooperation among trustees and strained working relationships between trustees and senior staff.

The 1999 review team acknowledged that some progress had been made, and commended the board for its work in facilities planning, student support services, and school improvement planning. The team also praised principals, teachers, and central office support staff for their work in maintaining goodwill in the board and for their ongoing commitment to making the transition work.

To assist the board, the 1999 review team concluded its report with the following recommendations:

- **Seek opportunities to develop new partnerships.** The review team believed that the board was well positioned to benefit from public and private partnerships in areas such as transportation, purchasing and warehousing, and information technology.
- **Use the momentum from the unveiling of a new vision statement and logo to develop a process of long-term planning.** Review team members suggested that the launch of the board's new vision and logo would represent a new start, and would provide an opportunity for the board to develop a long-range strategic plan outlining priorities and timelines for achieving its vision.
- **Make changes to support movement towards a unified board mission.** The review team indicated that strained relations between senior staff and trustees were stalling the transition process and that, as a result, strategies were required to ensure that both groups could begin to provide the leadership and direction required to focus everyone's attention on "what is best for students."

- **Prioritize the development of strategies to support two-way communication,** by first conducting a review of internal and external communication practices and then developing a strategic communications plan to guide future improvements.
- **Improve financial reporting practices.** The review team felt that senior board staff needed to develop new practices to ensure that financial information would be reported regularly and in ways that were easy for the public to understand.
- **Implement changes to support the development of a regional transportation consortium** that would include Near North and its three coterminous district school boards.
- **Move to a policy governance model.** Although trustees of the Near North board had agreed to move to a policy governance model in the 1999-2000 school year, the review team believed that this process was not moving forward in a timely manner.

The full version of the 1999 progress report on the Near North board is available at the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the board on September 27 and 28, 2000, to evaluate the board's progress in the year since its first review. During this visit, we met with a wide range of board representatives and education partners to discuss the board's progress in responding to the recommendations listed above.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

We congratulate the Near North board on its steady progress since the 1999 review. Review team members were unanimous in their praise for the excellent work that has taken place under the leadership of trustees, senior staff, managers, central office staff, and principals.

Because the board got off to a difficult start following amalgamation in January 1998, it still has a great deal of work to do before the transition is complete. However, it was clear to the review team that the board has established a solid foundation for further improvements and future success.

Some of Near North's achievements in the past year include:

- the implementation of a policy governance model
- the development of a five-year strategic plan that focuses on student achievement and is supported by an accountability framework
- the launch of a new logo and vision
- the introduction of new strategies to support effective two-way communications, and a communications audit to identify areas in need of improvement
- the creation of over 30 new administrative guidelines and policies.

We were aware of a new sense of pride in the Near North board. Relations between trustees and senior staff have improved considerably, and both groups deserve praise for the development of a strategic plan that sets a common direction for everyone-from trustees to teachers-based on the board's new vision statement. Additionally, we were impressed by the strength of relationships that have developed between principals and school councils, and by the board's commitment to developing effective two-way communication with student representatives.

The board will continue to face some challenges in the next year as it implements, and adjusts to, numerous changes. As this process goes on, senior staff will need to ensure that structures are in place to evaluate the effectiveness of these changes, and that changes are communicated to staff, school councils, parents, students, and community members clearly and in a timely manner. We also caution

trustees, senior staff, and managers to focus on resolving some outstanding issues in the areas of transportation and human resources, and on continuing to improve the board's presence in outlying schools and communities. The resolution of these issues is an immediate priority. Once they are resolved, we hope the board will be able to focus its attention on implementing its goals for improved student achievement.

About the board		
Name:	Near North District School Board	
Location:	Northeastern Ontario	
Size:	15,998 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	14,326	14,261
Number of schools:	47	47
Total student-focused funding allocation:[1]	$98,920,085	$100,099,041
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 3,581	1 : 4,754
Coterminous boards:	Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board, *Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario, Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord*	
Major changes since the 1999 review:		

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

***The Near North board has made significant progress in responding to the recommendation of the 1999 review team that the board improve its financial reporting practices.** We congratulate the board's superintendent of business, who was appointed in January 2000, for his excellent leadership in this area. In the past year, the board has improved financial services and reporting practices by:

- implementing a new financial system and an integrated human resource and payroll system
- implementing the Ministry of Education's new code of accounts, which has helped the board to define its spending in classroom and non-classroom areas
- establishing a reporting system to provide trustees, supervisory officers, managers, and principals with monthly financial updates
- implementing a new budget development process that allows employee and community groups to give their input on budget priorities
- establishing a committee of principals to determine which school costs will be paid centrally and for which costs a budget will be allocated and spent at the local school level
- releasing this year's school budgets by August 15 to help schools plan staffing needs and purchase supplies in time for the start of the school year.

The board provided the review team with a clear explanation of its spending in the 1999-2000 school year and its planned expenditures for 2000-01. It was also clear, from our meetings with principals, school councils, non-union employee groups, union representatives, and community members, that the

board had provided each of these groups with clear information on its budget and on the Ministry of Education's *Student Focused Funding Model.*

Although the board experienced a slight decline in enrolment for the present school year, its ministry grant allocations for operating purposes increased by approximately 1 per cent. The board achieved a balanced budget for 2000-01, and principals told us that the amount of funding for the classroom has increased in the past two years.

Senior staff told us that, because the funding model no longer includes a stable funding guarantee, the board faces some long-term financial challenges in the areas of school leadership, secretarial costs, and school office supply costs.

The funding formula sections that generate revenue for principals and school secretaries are based on larger school enrolments than those in this board. The result is a funding shortfall for those areas. The board addressed this shortfall by reducing school secretary positions from full-time to 0.8 positions, which may allow it to work within its funding allocation for this area. However, the board's commitment to staffing each of its schools with a full-time principal will continue to place significant strain on its budget in future years.

The board based its 2000-01 budget for school office supplies on the ministry's allocation, but senior staff told us that the reality of working within this budget will be very difficult. The budget envelope for school office supplies includes computer software, printing, photocopying, office furniture and equipment, travel, in-service training for school secretaries, and telephone costs. Under the current funding formula, each board in the province receives $5.00 per student for these costs. Near North receives additional funding through the small school, rural and remote, and special education grants. However, ministry regulations limit the amount of funds from these grants that can be allocated to cover the cost of school office supplies. We heard from principals that school telephone bills alone typically exceed the total allocation in this area. For example, in one school the total allocation for all school supply costs was $5000, and phone costs amounted to about $7000.

We believe the board may be able to reduce some of the costs associated with running school offices. For example, it could save money by purchasing supplies and services in cooperation with its coterminous boards (see the next paragraph). We also strongly encourage the board to investigate what other boards in northern Ontario are doing to address this issue, especially in the area of telecommunications. Nonetheless, we believe that this issue is not unique to the Near North board, and recommend that the Ministry of Education evaluate the adequacy of the current allocation of $5.00 per student.

We reiterate the 1999 review team's recommendation that the Near North board **seek new opportunities to develop partnerships**. We recognize that the board has developed some excellent partnerships to share facilities and to enhance student programs and services. However the EIC, in its recent investigation of collaboration among school boards across Ontario, found that this is one of the few regions in the province where boards have not developed joint purchasing ventures. Near North has successfully resolved many of the challenges that emerged following amalga-mation and has created a solid foundation for future improvements. We believe it should now move quickly to develop cooperative ventures with its coterminous boards, in order to achieve the best possible value in areas such as purchasing, banking, information technology, and-as noted above-long-distance telephone services.

Facilities

Near North continues to face significant school accommodation issues. For example, the board maintains more classroom space than is covered by ministry funding. The implementation of changes recommended in a recent accommodation plan-such as closing portables and investigating the possibility of closing a small number of schools-will help the board to resolve this issue. In its 2000-01 budget for school operations, the board also addressed the need to reduce utility costs. We encourage the board to make further savings in plant maintenance by quickly completing the process of harmonizing plant and maintenance staff formulas, working conditions, and procedures (see Human Resources).

The board has made progress in responding to concerns that school repairs and routine maintenance projects in some schools were behind schedule. Staff have reviewed each school's repair and renewal

requirements, and have developed a five-year school renewal and maintenance plan. This plan and a list of scheduled activities for the 2000-01 school year have been shared with principals and school councils.

We recognize that the distance between schools makes it difficult for this board to address the financial challenges of staffing small and medium-sized schools through school consolidations. Nonetheless, we encourage senior staff to develop a board-wide guideline for twinning schools, as recommended in the board's recent accommodation report.

Near North currently supports a board office in North Bay and two area offices in its East and West Parry Sound regions. In 1999-2000, the board conducted a cost-benefit analysis of this arrangement and determined that the most cost-effective option would be to relocate the administrative staff in North Bay to renovated surplus space in one of its secondary schools. Over the next few years, the board will receive funding from a variety of sources to establish the new board office in surplus space in a secondary school. Senior staff and trustees believe that, in addition to its long-term financial benefits, the creation of a single office will be a further step towards completing the transition process to the unified Near North board.

Transportation

In an effort to reduce costs in this area, Near North worked with bus operators to achieve a common rate schedule for services across the board. These rates will also apply to routes the board shares with the *Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario*. With a common rate schedule in place, the board reports that it will save more than $300,000. Nonetheless, despite these savings, the board continues to find it a challenge to work within its funding allocation for student transportation.

During our first review in June 1999, senior staff told us that Near North and its three coterminous boards could save a total of $300,000 a year by developing a joint transportation department or consortium. Each of the boards told us that the policies and procedures to support fully shared transportation services would be in place by September 2000.

By the time of this review, the four boards had signed a "memorandum of understanding," which outlines each board's commitment to initiatives such as the development of a common student database, a joint bus routing system, and increased sharing of bus routes. The boards are also working together to develop a common bus operator contract. However, Near North and its three coterminous boards have not yet **implemented the changes necessary to support the development of a regional transportation consortium.**

As part of its school board restructuring initiative, the Ministry of Education invited boards to apply for funding to support the development of cooperatives or consortia that would lead to cost savings in non-instructional areas. On behalf of the four boards in its region, the Near North board applied for and received $420,000 to support the development of:

- a consolidated, standard set of policies and procedures
- recommendations for an organizational model for transportation services
- a recommended single approach to bus operator contracts and payment schedules
- a recommended strategy for integrating transportation software and technologies.

We recognize that Near North and its coterminous boards have moved closer to implementing some of these initiatives. However, we note that the four boards have not made progress in the development of a cooperative or joint approach to providing student transportation services, as they anticipated when they first applied for transition funding for this project nearly three years ago.

We recommend that Near North and its coterminous boards place more priority on any issues that may be stalling progress in this area. As noted in Near North's 1999 review (p. 6), many other boards in the province have implemented regional transportation consortia without this level of financial support. We believe the Ministry of Education should, at some point, review the success with which the four boards have implemented each of the initiatives for which the ministry provided considerable transition funding.

Communications and community relations

***The development of strategies to support effective two-way communication has clearly become a priority in the Near North board.** Students, principals, school councils, union and non-union employee groups, and members of the community told us that they are receiving more information, and that they feel that both trustees and senior staff are more committed to shared decision making. The increase in communication and consultation with all groups has had the effect of building a new sense of ownership throughout the board, especially in school communities located far from the board office in North Bay.

As described below, the board is still in the process of developing a strategic communications plan. However, in the past year senior staff introduced interim changes to resolve some of the board's immediate communication challenges. To improve the flow of information from the board office to schools and the community, the board has:

- implemented strategies to ensure that its annual plan, budget information, new administrative guidelines and policies, and regular newsletters are distributed widely
- initiated regular staff meetings the day after each monthly board meeting
- made a commitment to produce at least one "good news" media release each week
- provided trustees with weekly electronic updates on business and program initiatives
- provided principals with twice-monthly electronic updates on board activities, and requested that these updates be shared with teachers and school council members
- launched new board-wide courier, e-mail, and telephone systems
- created staff directories that include role definitions and contact numbers
- distributed a brochure that includes the board's mission, vision, strategic outcomes, and important phone numbers
- continued to implement its strategic plan for information technology, including further implementation of a *wide-area network* (a wide-area network is a board-wide computer network that connects all schools and offices).
- improved its website (www.nearnorth.edu.on.ca) to ensure that information is current and easy to locate.

The board also implemented a variety of strategies to ensure that all employee groups, school councils, and community partners have opportunities to participate in decision making at the board level. As a first step, staff made a strong effort to ensure that all groups have the information and time required to prepare for consultations on the board's vision, budget, policies, and strategic goals, and to participate in activities related to the board's communication and accommodation reviews. Principals and board office managers also have regular opportunities, through monthly meetings with the board's executive committee (i.e., the director and supervisory officers), to share information and to give input.

We congratulate the board on its efforts in this area. We were particularly impressed with the level of knowledge that school councils and students had about board and school operations, and about larger education issues. It is clear that through school council forums and the innovative student senate (see Governance), these important groups are being integrated into the board's activities. It is also important to note that we heard unanimous praise for the effectiveness with which the board's principals provide a link between the board and its staff, students, and parents.

In 1999-2000, the board hired a consulting firm to review the effectiveness of its internal and external communications. In June 2000, the board distributed the review's findings, and recommendations for change, to groups across the board. In addition to recommending the creation of a full-time communications officer position and improvements to written communications (e.g., newsletters), the consulting firm recommended that the board develop a strategic communications plan.

In response to the recommendations, the board developed a communications advisory committee (CAC) with 23 members, including representatives from union and non-union employee groups, principals, school council chairs, managers, senior staff, and community groups. The CAC's immediate goal is to develop a strategic communications plan. The committee held its first meeting in September 2000 and will continue to meet during the 2000-01 school year. Senior staff assured the review team that the strategic communication plan would be ready for implementation by January 2001.

Student support services

The Near North board has continued to make progress in harmonizing student programs and support services to meet the needs of students across the board. For instance, in 1999-2000, the board extended reading recovery and early identification programs to all elementary schools. It also completed a review of French immersion, library services, and secondary special education models to plan for scheduled changes in 2001-02.

We congratulate senior staff and trustees on developing an excellent strategic plan that is focused on student learning and improved student achievement. Each of the board's five long-term goals is focused on student achievement, and senior staff have begun to identify strategies for measuring the success of students, schools, and the board. In addition to traditional measures, such as the results of provincial tests at grades 3 and 6 and of board-administered tests, senior staff are developing a system that will allow them to collect and monitor measures such as graduation and course completion rates and school attendance figures. In 2000-01, senior staff will continue to work with a consultant from Queen's University to develop the necessary structures (e.g., a student number system) to track the progress of each student in the board on identified measures from year to year.

We were also impressed by the board's continued commitment to developing partnerships to enhance services to students. Senior staff have shown a great deal of initiative in developing the "Community Partnership for Children," which brings together key partners from agencies that provide services to children and youth up to the age of 21. The partnership, which includes more than 10 agencies and Near North's two coterminous French-language boards, works to improve communication among the partners and to streamline the work of the agencies to better meet the needs of children in the region.

In addition to the partnerships described in the 1999 progress review report on Near North (p. 8), the board and its community partners told us about the following programs:

- the development, in partnership with the Canadian Institute for Occupational Development in Education and Near North's coterminous school boards, of a skills training centre with links to the transportation sector
- an early years development project (for ages 0 to 3), funded by the provincial Children's Secretariat, that involves numerous children's services partners, including Near North's three coterminous boards
- the "Learning, Earning and Parenting" program, a partnership including regional health units, the Children's Aid Society, and the Nipissing-Parry Sound Catholic board, that helps teenage parents to complete their secondary school education.

The board also implemented a new special education model that designates one special education teacher for every 120 students. The new model was designed to provide the flexibility required to meet the needs of schools in all regions of the board. We commend the board for its commitment to providing equitable levels of service to all students. However, we encourage the board to monitor the costs associated with its new model to ensure that it will be financially sustainable in future years.

Human resources

Since the 1999 review, the Near North board has addressed some of its human resource challenges. Over the past year, central office staff have adjusted to new roles, and now feel that they are working more effectively as a team. This change is due, in part, to improved communications, especially between the board's central office in North Bay and its two regional offices.

In our first review, employees voiced concerns that the board had not created a joint health and safety committee. As required by law, the board now has created a joint committee and has a designated health and safety officer, who is working to set in place the necessary structures to monitor and respond to any health and safety concerns, and to coordinate employee training and certification in this area.

At the time of this review, negotiations with the union representing custodial/maintenance and secretarial staff were still under way. As a result, these groups are still working under predecessor-board contracts that include varying salary levels and working conditions. The length of these negotiations is stalling the board's efforts to complete the transition process, and we recommend that both the board and the union prioritize these issues and bring the negotiation process to a close.

Governance

***The board's trustees have made excellent progress in moving towards a policy governance model and a unified board mission.** We commend both trustees and senior staff for their commitment to building the trust and leadership capacity required to move the board beyond the many political issues that were previously stalling the transition process.

In the past 18 months, trustees took the following steps towards a policy governance model:

- worked with a consultant to define "the 10 working principles of the policy governance model"
- collaborated with the board's director and senior staff in a series of workshops designed to help both groups understand their roles within the new model
- revised the board's by-laws and the format of the agenda for board meetings
- reviewed the board's administrative policies and guidelines to ensure that each policy conforms to the board's 10 principles of policy governance.

Following this process, trustees produced a comprehensive "Governance Manual." As well as defining the policy governance approach and principles agreed upon by the trustees, the manual outlines five policy areas:

1. "ENDS" policy: the board's long-term strategic goals
2. Executive Limitations: a definition of what the director of education will and will not do in areas such as budgeting and financial planning, employee compensation and benefits, and public and internal relations
3. The Governance Process: a definition of the board's governance style, the chairperson's role, trustee job descriptions, and a code of conduct
4. Board-Director Linkage Policies: a set of policies that clearly define an accountability framework for the director of education, including expectations for reporting to the board, policy implementation, and the director's role in monitoring the performance of senior staff
5. Ministry Mandated Policies: a set of policies that all boards in the province are required to develop (e.g., policies on school councils, the special education advisory committee, trustee honoraria and expenses, and school accommodation and closure).

The board's trustees recognize that policy governance requires new ways of working together-both among trustees and between trustees and senior staff-and for the most part they are committed to this new approach to governance. The trustees have implemented a strategy called "Rules of the Road" to evaluate board meetings according to an agreed set of principles.

The board has made excellent progress towards embracing policy governance. However, as the board's chair observed during the review, policy governance can work only when trustees have a clear understanding of the model, and both trustees and senior staff understand their roles and responsibilities within it. Therefore we support the board's commitment to providing trustees with further training. This will be especially important when a new board is elected in November 2000.

It is clear that since the 1999 review, trustees and senior staff have come together as a team to provide leadership and direction, and to focus all the board's activities on the goal of improving student achievement. After consulting extensively with employee and community groups, **the board launched a new vision and mission in September 2000, before turning its attention to developing a process of long-range planning** to achieve the vision. Through its ENDS policy, the board has defined five strategic goals:

- to increase student graduation rates
- to increase student retention rates
- to increase the percentage of students that demonstrate level 3 and 4 standards of the Ontario Curriculum
- to increase the percentage of special education students who demonstrate mastery of the skills outlined in their Individual Education Plan
- to reduce the percentage of students at risk.

The board plan for 2000-01 identified a comprehensive set of strategies to measure its progress towards each goal. This will allow the director to be held accountable for ensuring that all parts of the system are focused on reaching the board's goals. For example, at each board meeting, the director will provide appropriate progress reports.

At the time of our review, the new strategic plan had been distributed to principals, employee groups, and school councils for review. We encourage the board to consult fully with each of these groups to ensure that they understand, and support, the directions set out in the strategic plan. Once a strategic plan is in place to provide a foundation for school and board improvement, we recommend that the board identify and publicize a set of annual goals that will, for each year, focus the broader goals outlined in the five-year plan.

We congratulate the board's trustees and senior staff for their innovative approach to including students in board activities and decision making. In 1999-2000, the board created a student senate that includes representatives from each of the board's seven secondary schools. The student senate meets regularly with the board's vice-chair and director to share information and to discuss any issues identified by students. Additionally, the senate provides a forum through which the board's student trustee-who is elected by his or her peers-may share information and receive input from students on board activities and decisions.

Board administration

Senior staff have contributed significantly to the progress the Near North board has made since our 1999 review. We noted that an excellent rapport has emerged among senior staff, who are working collaboratively to support school and board improvement. In addition, trustees, principals, managers, central office staff, and community members spoke highly of senior staff's commitment to shared decision-making and to improving communications. Each of these changes has helped the board to build momentum, and has contributed to a new sense of ownership among the members of the board's community.

We also heard praise for the leadership that senior staff provided as the board continued to implement the changes needed to complete the amalgamation process. A great deal of work remains before this process is complete; however, the following changes have established a solid foundation for further improvement:

- The board has developed a comprehensive set of administrative guidelines, including clear role definitions for supervisory officers, managers, principals, and teachers.
- The board has established financial systems and clear procedures for financial planning and reporting.
- The board has established a variety of structures to support regular communication between senior staff and managers, central office staff, principals, and students.
- The board is beginning to implement steps recommended in a recent accommodation plan, including the development of a five-year maintenance plan and plans for the creation of a new board office.

We congratulate senior staff, managers, and other central office staff for their hard work over the last year. It is important that the restructuring process continues; therefore we recommend that senior staff keep working with central office staff and school staff to build the structures required to complete the amalgamation. While this recommendation applies to all areas of board operation, we believe senior staff should prioritize the resolution of issues in transportation and human resources, as well as the development of more strategies to ensure that staff, students, and community members in outlying areas feel informed and included in board activities.

As noted above (see Governance), the Near North board has developed an exemplary strategic plan that focuses board resources and activities on the goal of improving student achievement. The success of the strategic planning process rests in part on senior staff's commitment to working with trustees to **implement the changes needed to support movement towards a unified board mission.** Senior staff showed us examples of the steps they will take to achieve the goals set out in the board's strategic plan. These steps include structures such as professional development, which will ensure that schools have the supports they will need to plan for and realize improved student achievement.

Our view

Since the 1999 review, the Near North board has made significant progress. The board now has a solid foundation on which it may build future improvements. An important part of this foundation is the new sense of pride the board has developed over the past year. Senior staff, trustees, managers, central office staff, and principals clearly deserve recognition for their leadership in helping the board to move beyond issues that were stalling the transition process.

The board will continue to face some challenges as it completes the transition process. It will need to resolve some outstanding issues before being able to focus fully on attaining the goals set out in its exemplary long-term strategic plan. To ensure the board's continued success, we offer the following recommendations:

- **Take steps to resolve any issues that are stalling the development of new partnerships.** The board has successfully resolved many of the challenges that emerged following amalgamation and has created a solid foundation for future improvements. We believe it should now move quickly to develop cooperative ventures with its coterminous boards, in order to achieve the best possible value in areas such as purchasing, banking, information technology, and long-distance telephone services.
- **Take immediate steps to resolve labour relations issues** with the unions representing custodial/maintenance and secretarial staff. The length of these negotiations is stalling the board's efforts to complete the transition process, and we recommend that both the board and the unions prioritize these issues and bring the negotiation process to a close.
- **Ensure that strategies are in place to complete the transition process.** Senior staff will have to keep working with central office staff and school staff to build the structures required to complete the amalgamation. While this recommendation applies to all areas of board operation, we believe senior staff should prioritize the resolution of issues in transportation and human resources, as well as continuing to improve the board's presence in outlying schools and communities.

We also make the following recommendation to the Ministry of Education:

- that the ministry evaluate the adequacy of the current allocation of $5.00 per student for school office costs, including telephones, photocopying, in-service training for secretaries, travel, software, printing, and office equipment.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Education
Improvement
Commission

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Near North District School Board		
Board number:	4		
Address:	200 McIntyre Street East, North Bay ON P1B 8H1		
Phone:	705-472-8170	**Fax:**	705-472-9227
General E-mail:	duncanel@nearnorth.edu.on.ca	**Website:**	www.nearnorth.edu.on.ca
Director's name:	M. Beverley Moore		
E-mail:	mooreb@nearnorth.edu.on.ca		
Chair's name:	Eunice Saari		
E-mail:	saarie@nearnorth.edu.on.ca		
Ministry of Education district office:	**Address:** North Bay District Office, 477 McKeown Avenue, North Bay ON P1B 9S9	**Phone:** 705-497-6885	

Type of board

☑ English	☐ French	☐ English Catholic	☐ French Catholic

Vision statement

Mission Statement
Educating learners to their fullest potential and for life-long learning

Vision Statement
Beginning today, our energies will be focused on moving us towards achieving our vision. It is our vision that:

- The Near North District School Board provides all learners with a

consistent, well balanced curriculum which gives them the knowledge, skills and values required in a technological society and necessary to be life-long learners.

- Board wide standards reflect Ministry documents and curriculum materials which promote social values, tolerance, respect, citizenship and work place skills.
- The interactions between and among staff, students and the community demonstrate the values of trust, honesty, respect, integrity and equity.
- We have learning environments that are safe, welcoming and supportive of all.
- We empower our stakeholders to engage in decision-making in the spirit of collaboration and collegiality.
- We celebrate the achievements of students and staff.
- We are committed to learning and development in our organization and we invest in quality professional development for all staff.
- We focus on providing human, material and financial resources necessary to allow schools to deliver programs that meet the individual needs of all learners.
- Throughout the Board, communications amongst all stakeholders are clear, concise, timely and responsive.
- We are all advocates for students and public education.
- We develop partnerships that promote social, emotional and academic growth of learners and support the achievement of our vision.
- Leadership at all levels facilitates the achievement of the vision and develops concise policies and administrative guidelines in collaboration with appropriate stakeholders.
- We are committed to continuous improvement through measuring our progress towards achieving our vision.

The Board and staff are accountable to the community and each other for the achievement of this vision.

Area description

Size in sq. km:	15,998 ☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary			
Population (electors):	79,000 *as of March 2000*			
Major cities or towns:	Sturgeon Falls	Redbridge	Corbeil	Mattawa
	Callander	Powassan	Trout Creek	Nipissing
	South River	Sundridge	Burk's Falls	Emsdale
	Magnetawan	Port Loring	Nobel	Dunchurch
	McKellar	Humphrey	Parry Sound	MacTier
	Britt	North Bay		

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$96,372,030[1]	$96,175,531[2]	$97,767,500[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$5.33	$5.41	$5.05

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	40	40	40	39
Number of functioning secondary schools	7	7	7	7
Number of portables in classroom use	57	55	49	44
Number of schools with daycare space	3	3	3	3

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	70.8	64.5	Not available	Not available
Percentage of secondary students bused	68	63.4	Not available	Not available
Percentage of routes shared by one or more other boards	52.5	53.8	Not available	Not available
Total transportation budget	$8,563,216	$9,020,848	$8,733,839	Not available

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	9,386.7	9,113.5	9,046	8,969.5
Secondary (full-time equivalent)	5,285.9	5,212	5,215	5,111
Special education designated (total count)[1]	1,805	1,805	1,805	Not available
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	7	7	7	Not available
Native second language (total count)[1]	221	220	220	Not available
Adult education (total count)[2]	76	75	75	Not available

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	2	6	7	8

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	84.3
Secondary	73.5

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	24.5	24.2
Secondary	21.6	20.5

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	529.5	484.2	507.0	Not available
Secondary teachers (full-time equivalent)	340.2	335.2	309.3	Not available
Education assistants (full-time equivalent)	Not available	Not available	111.5	111.5
Clerical staff (full-time equivalent)	Not available	37.1	33.6	33.6
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	Not available	Not available	161.7	161.7
Principals[1] (full-time equivalent)	Not available	Not available	40.8	40.8
(total count)	41	41	Not available	Not available
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	Not available	Not available	13.3	13.3
(total count)	22	22	Not available	Not available

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	7	6	5	5
Managers, supervisors and coordinators[1]	10	9	9	9
Consultants and resource teachers	6	6	6	6
Clerical staff	Not available	Not available	47.4	47.4
Custodial and maintenance staff	Not available	Not available	1.5	1.5
Professional support services staff	Not available	Not available	11	11
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 2,934	1 : 3,581	1 : 4,754	1 : 4,699

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Elementary Teachers Federation of Ontario
Secondary teachers	Ontario Secondary School Teachers Federation
Occasional teachers - elementary	Elementary Teachers Federation of Ontario
Occasional teachers - secondary	Ontario Secondary School Teachers Federation
Education associates and professional support staff	Ontario Secondary School Teachers Federation
Maintenance/custodial staff	Canadian Union of Public Employees
Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable
Secretarial/clerical staff	Canadian Union of Public Employees

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	1	1

School councils

District-wide council	☐ Yes ☑ No
Name and address of district chair	Not applicable

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten	☑
French immersion	☑
Primary core French	☑
Other	
Changes in non-mandatory programs since the previous review	☑ Yes ☐ No

The board provided an extensive list of other programs offered to elementary and secondary students.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les
conseils scolaires de district de l'Ontario

Near North
District School Board

Le 20 novembre 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Near North District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : Ann Vanstone, Don Beggs, Nora Gray, Rémi Lessard et Jodene Dunleavy.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9835-7

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 15 et 16 juin 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a entrepris sa première étude du Near North District School Board. À ce moment-là, l'équipe d'étude avait exprimé ses inquiétudes concernant le fait que le conseil avait du mal à résoudre les problèmes qui entravaient ses progrès en matière de restructuration. Il semblait que « les questions de nature politique nées de l'impression d'une prise de contrôle par le conseil de Nipissing freinent la création des systèmes, des structures et des attitudes combien nécessaires à une nouvelle identité » (p. 2). La capacité du conseil de surmonter ces difficultés a été entravée par l'absence de collaboration entre les membres du conseil, ce qui a influé de façon négative sur les rapports entre les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs.

L'équipe d'étude de 1999 a mentionné que le conseil avait réalisé des progrès et l'a félicité de ses efforts dans le domaine de la planification des installations, des services de soutien offerts aux élèves et de la planification de l'amélioration des écoles. L'équipe a également félicité les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant et le personnel de soutien du bureau central des efforts qu'ils ont déployés pour préserver un climat de bonne volonté au sein du conseil et de leur engagement envers la transition.

L'équipe d'étude de 1999 avait formulé les recommandations suivantes à l'intention du conseil :

- **Trouver de nouveaux moyens de nouer de nouveaux partenariats.** Selon l'équipe, le conseil était bien placé pour profiter de la création d'une multitude de partenariats publics et privés dans le domaine du transport, des achats, de l'entreposage et de la technologie de l'information.
- **Profiter de l'impulsion donnée au conseil par la présentation officielle du nouvel énoncé de vision et du logo pour élaborer un processus de planification à long terme.** Selon les membres de l'équipe, la présentation officielle du nouvel énoncé de vision et du nouveau logo donnera le signal d'un nouveau départ et permettra de concevoir un plan stratégique à long terme soulignant les priorités et proposant un échéancier réaliste permettant de concrétiser cette vision.

- **Mettre en application les changements nécessaires pour consolider le mouvement d'unification de la mission du conseil.** D'après les membres de l'équipe, le contentieux entre les cadres supérieurs de l'administration et les conseillères et conseillers a entravé le processus de transition. Il a donc fallu concevoir des stratégies pour veiller à ce que les deux groupes assument un leadership et adoptent les orientations nécessaires pour concentrer les énergies de tout le monde sur la question suivante : « Qu'est-ce qui est mieux pour les élèves du conseil? »
- **Faire une priorité de la définition des stratégies nécessaires à l'établissement de communications bilatérales.** Le conseil devrait effectuer une étude des communications internes et externes puis élaborer un plan stratégique de communication pour faire des progrès sur ce plan.
- **Améliorer les pratiques liées à l'établissement des rapports financiers.** Selon les membres de l'équipe, les cadres supérieurs devraient adopter de nouvelles méthodes pour veiller à présenter régulièrement des rapports sur les finances, sous une forme qui soit claire pour tout le monde.
- **Mettre en oeuvre les changements nécessaires pour appuyer la création d'un consortium de transport.** Ce consortium devrait inclure le conseil et ses trois conseils coïncidents.
- **Adopter un modèle de gestion des politiques.** Bien que les conseillères et conseillers scolaires aient accepté d'adopter un modèle de gestion des politiques durant l'année scolaire 1999-2000, l'équipe d'étude estimait que ce processus ne s'effectuait pas aussi rapidement que prévu.

La version complète du rapport de 1999 sur le conseil est affichée sur le site Web de la CAE à : http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

L'équipe d'étude a rendu visite au conseil les 27 et 28 septembre 2000 pour évaluer les progrès de ce dernier au cours de l'année qui s'est écoulée depuis sa première visite. Au cours de cette visite, nous avons rencontré toute une série de représentantes et de représentants du conseil et d'intervenants en éducation pour discuter des progrès effectués, compte tenu des recommandations dont il est question plus haut.

Dans le présent rapport, **le suivi des recommandations formulées dans le cadre de la première étude sera indiqué en caractères gras. Les progrès notables réalisés par rapport à une recommandation particulière seront indiqués en caractères gras et marqués d'un astérisque (*).**

Le présent rapport étudie également les progrès généraux du conseil pour chacun des secteurs fonctionnels examinés lors de l'étude initiale : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration du conseil.

Sommaire des conclusions

Nous tenons à féliciter le conseil des progrès constants qu'il a réalisés depuis l'étude de 1999. Les membres de l'équipe d'étude ont tenu à féliciter unanimement le conseil de l'excellent travail qu'il a accompli sous l'égide des membres du conseil, des cadres supérieurs, des cadres, du personnel du bureau central et des directrices et directeurs d'école.

Comme le conseil a connu des débuts difficiles, suite à la fusion, en janvier 1998, il devra faire d'autres progrès avant de pouvoir mettre un terme à la transition. Cependant, l'équipe a réalisé que le conseil avait établi des assises solides qui lui permettront de faire des progrès et d'assurer son succès.

Voici quelques-unes des réalisations du conseil au cours de l'année écoulée :

- mise en oeuvre d'un modèle de gestion des politiques;
- conception d'un plan stratégique quinquennal mettant l'accent sur les réalisations des élèves, sous-tendu par un cadre de responsabilité;
- introduction d'un nouveau logo et d'une nouvelle vision;
- adoption de nouvelles stratégies à l'appui des communications bilatérales et vérification des communications permettant d'identifier les secteurs dans lesquels il faudra faire des progrès;
- élaboration de plus de 30 nouvelles directives et politiques administratives.

Nous avons constaté qu'il régnait au sein du conseil un nouveau climat de fierté. Les relations entre les membres du conseil et les cadres supérieurs sont bien meilleures. Les deux groupes méritent qu'on les félicite d'avoir su concevoir un plan stratégique fixant une orientation commune pour tout le monde, qu'il s'agisse des membres du conseil ou du personnel enseignant, orientation qui repose sur un nouvel énoncé de vision. En outre, nous avons été impressionnés par la solidité des rapports qui ont été noués entre le personnel de direction des écoles et les conseils d'école, et par l'engagement manifesté par le conseil en matière d'établissement de bonnes communications bilatérales avec les représentantes et les représentants des élèves.

Le conseil continuera de devoir relever certains défis au cours de la prochaine année, compte tenu de la mise en oeuvre des nombreux changements et adaptations qui s'imposeront. Au fil de l'évolution de ce processus, les cadres supérieurs devront veiller à ce que l'on adopte les structures voulues pour évaluer l'efficacité de ces changements et à ce qu'on les communique au personnel, aux conseils d'école, aux parents, aux élèves et aux membres de la collectivité clairement et de façon opportune. Nous conseillons également aux membres du conseil, aux cadres supérieurs et aux cadres de résoudre certains problèmes en souffrance dans le domaine du transport et des ressources humaines et de continuer à assurer la présence du conseil dans les écoles et les collectivités isolées. Le conseil devra se pencher immédiatement sur ces problèmes. Une fois ceux-ci résolus, nous espérons que le conseil sera en mesure de se polariser sur la réalisation de ses objectifs en matière d'amélioration des résultats des élèves.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Near North District School Board	
Emplacement :	Nord-est de l'Ontario	
Taille :	15 998 km^2	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	14 326	14 261
Nombre d'écoles :	47	47
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	98 920 085 $	100 099 041 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 3 581	1 : 4 754
Conseils coïncidents :	Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board, Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario, Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord.	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :		

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le conseil a réalisé des progrès notables par rapport à la recommandation formulée par l'équipe

d'étude de 1999 qui portait sur l'amélioration des rapports financiers. Nous tenons à féliciter le surintendant de l'administration du conseil, qui a été nommé en janvier 2000, d'avoir su faire preuve de leadership. Au cours de l'année écoulée, le conseil a amélioré ses services et ses rapports financiers en prenant les mesures suivantes :

- mise en oeuvre d'un nouveau système financier et d'un système intégré touchant les ressources humaines et la liste de paie;
- mise en oeuvre du nouveau code de comptes du ministère de l'Éducation qui a permis au conseil de définir ses dépenses en salle de classe et à l'extérieur;
- adoption d'un système de rapports offrant aux membres du conseil, aux agentes et agents de supervision, aux cadres et aux directrices et directeurs d'école des mises à jour financières mensuelles;
- adoption d'un nouveau processus de conception du budget permettant aux groupes d'employés et aux groupes communautaires de participer à l'élaboration des priorités budgétaires;
- établissement d'un comité composé de directrices et de directeurs d'école chargé de calculer les coûts scolaires qui seront payés de façon centrale, coûts au titre desquels on allouera un budget qui sera dépensé au niveau de chaque école;
- publication des budgets scolaires de l'année, d'ici le 15 août, de façon à permettre aux écoles de planifier leurs besoins en matière de personnel et d'acheter les fournitures à temps, avant le début de l'année scolaire.

Le conseil a remis à l'équipe d'étude une explication claire de ses dépenses au cours de l'année scolaire 1999-2000 et de ses dépenses prévues en 2000-2001. Nos réunions avec les directrices et directeurs d'école, les conseils d'école, les groupes d'employés non syndiqués, les représentantes et représentants des syndicats et des membres de la collectivité ont révélé que le conseil a remis à chacun de ces groupes d'employés des renseignements clairs sur le budget et sur le *Modèle de financement axé sur les besoins des élèves* adopté par le ministère de l'Éducation.

Bien que l'effectif du conseil ait légèrement fléchi au cours de la présente année scolaire, les subventions aux fins d'exploitation ont augmenté d'environ 1 pour cent. Le conseil a équilibré son budget en 2000-2001. Les directrices et directeurs d'école nous ont dit qu'il y avait eu augmentation du financement destiné à la salle de classe au cours des deux dernières années.

Selon les cadres supérieurs, comme le modèle de financement n'inclut pas de garantie de financement stable, le conseil devra relever certains défis financiers à long terme dans les domaines suivants : leadership, frais de secrétariat et frais d'approvisionnement en fournitures de bureau.

Les parties de la formule de financement qui traitent des revenus pour les directrices et directeurs d'école et les secrétaires des écoles reposent sur un effectif plus conséquent que celui du conseil. Ceci a donc entraîné un déficit. Le conseil a résolu le problème en réduisant les postes de secrétaire dans les écoles d'un poste à plein temps à 0,8. Cette mesure devrait lui permettre de s'en tenir à l'allocation accordée à cet égard. Cependant, comme le conseil s'est engagé à nommer une directrice ou un directeur à plein temps dans chacune de ses écoles, cette décision continuera d'avoir un impact négatif sur son budget au cours des prochaines années.

Le conseil a basé son budget de 2000-2001 au titre des fournitures scolaires sur l'allocation octroyée par le ministère. Cependant, les cadres supérieurs nous ont dit qu'il sera extrêmement difficile de ne pas dépasser ce budget. L'enveloppe budgétaire au titre des fournitures de bureau inclut les logiciels informatiques, les frais d'imprimerie et de photocopie, le mobilier et le matériel de bureau, les frais de déplacement, la formation en cours d'emploi pour les secrétaires des écoles et les frais de téléphone. En vertu de la formule de financement actuelle, chaque conseil de la province reçoit le montant de 5 $ par élève pour payer ces frais. Le conseil touche, en outre, un financement supplémentaire par le biais des subventions pour les conseils ruraux et éloignés et les petites écoles et de la subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté. Cependant, les règlements du ministère limitent le financement provenant de ces subventions qui peut être alloué pour payer le coût des fournitures de bureau dans les écoles. Les directrices et directeurs d'école nous ont dit que les factures de téléphone à elles seules dépassent régulièrement le montant de l'allocation totale. Par exemple, dans une école, l'allocation totale au titre de tous les frais d'approvisionnement était de 5 000 $; les frais de téléphone se chiffraient, eux, à environ 7 000 $.

Nous estimons que le conseil pourrait réduire certains des frais associés à l'administration de ses bureaux. Il pourrait, par exemple, réaliser des économies en achetant les fournitures et les services en

collaboration avec ses conseils coïncidents (voir paragraphe suivant). Nous encourageons vivement le conseil à étudier les mesures adoptées par les autres conseils du nord de l'Ontario pour surmonter cette difficulté, surtout dans le domaine des télécommunications. Nous pensons cependant que ce problème n'est pas spécifique à ce conseil. Nous recommandons donc que le ministère de l'Éducation évalue si le montant de 5 $ par élève est approprié.

Comme c'était le cas dans notre étude de 1999, nous recommandons de nouveau au conseil de trouver le moyen d'établir de nouveaux partenariats. Nous réalisons que le conseil a su établir d'excellents partenariats concernant le partage de ses locaux et l'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves. Cependant, la CAE, dans le cadre de sa récente enquête sur la collaboration qui existe parmi les conseils scolaires de la province, a remarqué qu'il s'agit d'une des seules régions de l'Ontario où les conseils n'ont pas adopté de programme d'achat conjoint. Le conseil a relevé de nombreux défis issus de la fusion et a jeté des bases solides en vue d'améliorations futures. Nous estimons qu'il devrait désormais entreprendre des projets conjoints avec ses conseils coïncidents pour réaliser des économies dans le domaine des achats, des services bancaires, de la technologie de l'information et, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, dans celui des services téléphoniques interurbains.

Installations

Le conseil continue de devoir relever des défis sur le plan des installations scolaires. Par exemple, le conseil occupe un plus grand nombre de locaux que ce que le financement accordé par le ministère prévoit. La mise en oeuvre des changements recommandés dans un plan récent sur les installations, par exemple la fermeture de classes mobiles et la fermeture éventuelle de quelques petites écoles, permettra au conseil de surmonter ces difficultés. Dans son budget de 2000-2001 au titre des opérations scolaires, le conseil avait également abordé la question de la réduction des frais relatifs aux services publics. Nous encourageons le conseil à réaliser d'autres économies sur le plan de l'entretien des installations en harmonisant rapidement les formules relatives au personnel responsable des installations et de l'entretien, les conditions de travail et les modalités (voir partie sur les Ressources humaines).

Le conseil a réalisé des progrès sur le plan des réparations et de l'entretien courant des écoles, compte tenu des inquiétudes exprimées à ce propos. Le personnel a examiné les besoins des écoles en matière de réparations et de rénovations et a conçu un plan quinquennal de rénovation et d'entretien. Ce plan, de même qu'une liste des activités prévues pour l'année scolaire 2000-2001, ont été partagés avec les directrices et directeurs d'école et avec les conseils d'école.

Nous reconnaissons que la distance entre les écoles fait qu'il est très difficile de doter en personnel les petites écoles et celles de moyenne taille par le biais de fusions d'écoles. Cependant, nous encourageons les cadres supérieurs à adopter des directives à l'échelle du conseil permettant de jumeler les écoles, tel que recommandé dans le récent rapport du conseil sur les installations.

Le conseil dispose à l'heure actuelle d'un bureau à North Bay et de deux bureaux régionaux dans les régions de Parry Sound Est et Ouest. En 1999-2000, le conseil a effectué une analyse des coûts-avantages et a déterminé que la meilleure option sur le plan des coûts consisterait à réinstaller le personnel administratif de North Bay dans les locaux excédentaires rénovés d'une de ses écoles secondaires. Au cours des prochaines années, le conseil touchera un financement de plusieurs sources pour créer un nouveau bureau pour le conseil dans les locaux excédentaires situés dans une école secondaire. Les cadres supérieurs et les membres du conseil estiment qu'outre les avantages financiers à long terme, la création d'un seul bureau permettra de mettre la touche finale au processus de transition et de déboucher sur la création d'un conseil unifié.

Transport

Pour réduire les coûts dans ce domaine, le conseil a collaboré avec les exploitants de services d'autobus afin d'adopter des tarifs communs pour les services offerts par le conseil. Ces tarifs s'appliqueront également aux itinéraires que le conseil partage avec le Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario. Selon le conseil, ces tarifs devraient lui permettre de réaliser des économies supérieures à 300 000 $. Cependant, en dépit de ces dernières, le conseil a toujours du mal à respecter son allocation de financement au titre du transport des élèves.

Au cours de notre première étude, en juin 1999, les cadres supérieurs nous ont dit que le conseil et les trois conseils coïncidents réaliseraient des économies totales de 300 000 $ par année en créant un service conjoint ou un consortium de transport. Chacun des conseils nous a dit que les politiques et les

modalités permettant de déboucher sur des services de transport conjoints seraient en place d'ici le mois de septembre 2000.

Au moment de l'étude, les quatre conseils avaient signé un « protocole d'entente » expliquant l'engagement pris par chaque conseil, soit les différentes initiatives comme l'adoption d'une base de données commune sur les élèves, des itinéraires communs et le partage accru des trajets d'autobus. Les conseils collaborent également à l'élaboration d'un contrat commun avec les exploitants de services d'autobus. Cependant, le conseil et ses trois conseils coïncidents n'ont pas encore **adopté les changements qui s'imposent à l'appui de la création d'un consortium régional de transport**.

Dans le cadre de son projet de restructuration des conseils scolaires, le ministère de l'Éducation a invité les conseils à soumettre une demande de financement à l'appui de la création de coopératives ou de consortiums qui permettront de réaliser des économies dans les domaines qui ne sont pas liés à l'enseignement. Au nom des quatre conseils de la région, le Near North DSB a demandé et reçu le montant de 420 000 $ pour adopter :

- une série uniforme et normalisée de politiques et de modalités;
- des recommandations concernant un modèle organisationnel touchant les services de transport;
- un seul contrat avec les exploitants de services d'autobus et un seul barème de paiement;
- une stratégie d'intégration des logiciels et des technologies de transport.

Nous reconnaissons que le conseil et ses conseils coïncidents ont pris des mesures leur permettant de se rapprocher de la mise en oeuvre de ces initiatives. Cependant, nous remarquons que les quatre conseils n'ont toujours pas réalisé de progrès sur le plan de la conception d'un plan coopératif ou commun visant à offrir des services de transport aux élèves, comme ils l'avaient prévu lors de la soumission de leur première demande de financement, il y a de cela presque trois ans.

Nous recommandons que le conseil et ses conseils coïncidents accordent la priorité à toute difficulté entravant la réalisation de progrès dans ce domaine. Comme nous l'avons mentionné dans notre étude de 1999 sur ce conseil, de nombreux autres conseils de la province ont adopté des consortiums régionaux de transport sans avoir reçu un tel financement. Nous estimons que le ministère de l'Éducation devrait, à un certain moment, examiner dans quelle mesure les quatre conseils sont parvenus à mettre en oeuvre chacune des initiatives pour lesquelles le ministère a accordé un financement important au titre de la transition.

Communications et relations communautaires

***La conception de stratégies permettant d'assurer de bonnes communications bilatérales est devenue une des priorités du conseil.** Les élèves, les directrices et directeurs d'école, les conseils d'école, les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués et les membres de la collectivité nous ont dit qu'ils reçoivent d'autres renseignements et que, selon eux, les membres du conseil et les cadres supérieurs se sont engagés à partager la prise de décision. L'augmentation des communications et des consultations avec tous les groupes a eu pour effet de donner un nouveau sentiment d'appartenance, en particulier au sein des communautés scolaires situées loin des bureaux centraux du conseil, à North Bay.

Comme nous l'avons décrit ci-dessous, le conseil est toujours en train d'élaborer un plan de communication stratégique. Cependant, au cours de l'année écoulée, les cadres supérieurs ont introduit des changements provisoires permettant de relever certains des défis immédiats du conseil sur le plan des communications. Pour améliorer le transfert de renseignements entre les bureaux du conseil, les écoles et les collectivités, le conseil a :

- mis en oeuvre des stratégies pour veiller à ce que son plan annuel, les renseignements budgétaires et les nouvelles directives et politiques administratives, de même que les circulaires régulières soient distribués à tous les intervenants;
- organisé des réunions du personnel régulières le lendemain de chaque réunion mensuelle du conseil;
- pris comme engagement de publier au moins un communiqué de presse par semaine « annonçant de bonnes nouvelles »;
- remis aux membres du conseil des mises à jour hebdomadaires par voie électronique sur les activités administratives et sur les programmes;
- envoyé aux directrices et directeurs d'école des mises à jour électroniques deux fois par mois sur

les activités du conseil et a demandé que ces mises à jour soient partagées avec le personnel enseignant et les membres des conseils d'école;
- introduit un nouveau système de courrier, de courrier électronique et de téléphone à l'échelle du conseil;
- créé des répertoires du personnel incluant une définition des rôles et les numéros de téléphone des personnes-ressources;
- distribué une brochure incluant la mission, la vision et le plan stratégique du conseil de même que les numéros de téléphone importants;
- continué de mettre en oeuvre son plan stratégique de technologie de l'information, y compris la mise en oeuvre d'un *réseau étendu* (**par réseau étendu, on entend un réseau informatique à l'échelle du conseil reliant tous les bureaux et toutes les écoles**);
- amélioré son site Web (www.nearnorth.edu.on.ca) pour veiller à ce que les renseignements restent courants et soient faciles d'accès.

Le conseil a également adopté toute une série de stratégies pour veiller à ce que tous les groupes d'employés, les conseils d'école et les partenaires communautaires aient l'occasion de participer à la prise de décisions à l'échelle du conseil. En tant que première mesure, le personnel a déployé des efforts pour s'assurer que tous les groupes disposent des renseignements et du temps voulus pour se préparer aux consultations sur la vision du conseil, le budget, les politiques et les objectifs stratégiques et pour participer aux activités liées aux études du conseil sur les communications et les installations. Les directrices et directeurs d'école et les cadres des bureaux du conseil ont également l'occasion, dans le cadre des réunions mensuelles organisées avec le comité exécutif du conseil (c'est-à-dire la directrice et les agentes et agents de supervision), de partager des renseignements et de faire des suggestions.

Nous tenons à féliciter le conseil des progrès qu'il a réalisés sur ce plan. Nous avons été particulièrement impressionnés par les renseignements dont les conseils d'école et les élèves disposaient à propos des opérations du conseil et des écoles et des problèmes éducatifs en général. Il est clair que, grâce aux forums de conseils d'école et au nouveau sénat des élèves (voir partie sur la Gestion), ces groupes sont intégrés aux activités du conseil. Il est également important de noter qu'on nous a chanté les louanges de l'efficacité avec laquelle les directrices et les directeurs d'école nouent des contacts entre le conseil, le personnel, les élèves et les parents.

En 1999-2000, le conseil a engagé un cabinet d'experts-conseils pour examiner l'efficacité de ses communications internes et externes. En juin 2000, le conseil a distribué les conclusions et recommandations de cette étude aux groupes de tout le conseil. Outre la recommandation portant sur la création d'un poste d'agente ou d'agent des communications à plein temps et l'amélioration des communications écrites (p.ex., circulaires), le cabinet d'experts-conseils a recommandé que le conseil conçoive un plan de communication stratégique.

Comme suite aux recommandations, le conseil a créé un comité consultatif sur les communications composé de 23 membres, y compris de représentantes et de représentants des groupes d'employées syndiqués et non syndiqués, de directrices et directeurs d'école, de présidentes et présidents de conseils d'école, de cadres, de cadres supérieurs et de groupes communautaires. L'objectif immédiat de ce comité est d'élaborer un plan de communication stratégique. Le comité a organisé sa première réunion en septembre 2000 et continuera de se réunir durant l'année scolaire 2000-2001. Les cadres supérieurs ont déclaré à l'équipe d'etude que le plan de communication stratégique serait prêt à être mis en oeuvre en janvier 2001.

Services de soutien aux élèves

Le conseil a continué de réaliser des progrès en matière d'harmonisation des programmes et des services de soutien offerts aux élèves et de répondre ainsi aux besoins de tous les élèves du conseil. Par exemple, en 1999-2000, le conseil a introduit des programmes de rattrapage en lecture et de dépistage précoce des problèmes dans toutes ses écoles élémentaires. Il a également terminé une étude des programmes d'immersion en français, des services bibliothécaires et des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté au palier secondaire pour planifier les changements qui s'imposeront en 2001-2002.

Nous tenons à féliciter les cadres supérieurs et les membres du conseil qui ont conçu cet excellent plan stratégique centré sur l'apprentissage des élèves et sur l'amélioration du rendement des élèves. Chacun des cinq objectifs à long terme du conseil est axé sur les résultats des élèves. Les cadres supérieurs ont commencé à identifier des stratégies permettant de mesurer le succès des élèves, des écoles et du conseil. Outre les mesures traditionnelles, comme les résultats aux tests provinciaux de 3^{e} et de 6^{e} année

et aux tests administrés par le conseil, les cadres supérieurs sont en train de concevoir un système qui leur permettra de recueillir et de surveiller de près certains résultats comme le taux d'obtention du diplôme, le nombre de cours terminés et le taux d'assiduité dans les écoles. En 2000-2001, les cadres supérieurs continueront de collaborer avec un consultant de l'Université Queen's à l'élaboration de structures nécessaires (p.ex., un système de numérotation des élèves) pour suivre les progrès de chaque élève du conseil, compte tenu de repères annuels.

Nous avons, par ailleurs, été impressionnés par l'engagement continu du conseil envers l'établissement de partenariats visant à améliorer les services offerts aux élèves. Les cadres supérieurs ont fait preuve d'un excellent esprit d'initiative. Ils ont su créer des « partenariats communautaires pour les enfants »; ces partenariats permettent de rassembler des partenaires clés d'organismes offrant des services aux enfants et aux jeunes âgés au maximum de 21 ans. Le partenariat, qui inclut plus de 10 organismes et les deux conseils coïncidents de langue française, essaie d'améliorer les communications parmi les partenaires et de rationaliser les travaux des organismes afin de mieux répondre aux besoins des enfants de la région.

Outre les partenariats dont il est question dans le rapport sur l'étude de 1999 (p. 10), le conseil et ses partenaires communautaires nous ont parlé des programmes suivants :

- conception, en collaboration avec le *Canadian Institute for Occupational Development in Education* et les conseils scolaires coïncidents, d'un centre de formation spécialisée ayant établi des liens avec le secteur des transports;
- élaboration d'un projet de développement de la petite enfance (enfants âgés de la naissance à 3 ans), financé par le Secrétariat à l'enfance de la province, faisant appel à plusieurs partenaires de services à l'enfance, y compris les trois conseils coïncidents;
- le programme « Expérience, poursuite et reprise des études pour les parents », soit un partenariat incluant les bureaux régionaux de santé, la société d'aide à l'enfance et le Nipissing-Parry Sound Catholic DSB, qui aide les parents adolescents à terminer leurs études secondaires.

Le conseil a également mis en oeuvre un nouveau modèle d'éducation de l'enfance en difficulté qui désigne un enseignant ou une enseignante par tranche de 120 élèves. Le nouveau modèle vise à offrir la souplesse voulue pour répondre aux besoins des écoles de toutes les régions. Nous félicitons le conseil de son engagement envers la création de niveaux de services équitables à l'intention de tous les élèves. Cependant, nous encourageons le conseil à surveiller de près les coûts liés à ce nouveau modèle et à veiller à ce qu'il devienne financièrement viable à l'avenir.

Ressources humaines

Depuis l'étude de 1999, le conseil a relevé certains des défis sur le plan des ressources humaines. Au cours de l'année écoulée, le personnel du bureau central s'est adapté à son nouveau rôle et estime qu'il travaille maintenant sous forme d'équipe. Ce changement est dû en partie à l'amélioration des communications, en particulier entre le bureau central du conseil situé à North Bay et les deux bureaux régionaux.

Lors de notre première étude, le personnel nous a dit que le conseil n'avait toujours pas créé de comité mixte de santé et de sécurité au travail. Comme exigé par la loi, le conseil a maintenant créé un comité mixte et a désigné un agent de santé et de sécurité au travail qui est en train de créer les structures voulues pour surveiller et résoudre les problèmes de santé et de sécurité au travail et pour coordonner la formation et l'accréditation des employés dans ce domaine.

Au moment de la présente étude, les négociations entre le personnel d'entretien, de conciergerie et de secrétariat étaient toujours en cours. Par conséquent, ces groupes continuent de travailler en vertu des conventions collectives des conseils précédents, ce qui signifie que les échelles salariales et les conditions de travail sont différentes. La longueur des négociations entrave les efforts déployés par le conseil pour mettre la touche finale au processus de transition. Nous recommandons au conseil et au syndicat de classer les problèmes dans l'ordre de priorité et de conclure le processus de négociation.

Gestion

***Les membres du conseil ont réalisé d'excellents progrès sur le plan de l'adoption d'un modèle de gestion des politiques et d'une mission unifiée.** Nous tenons à féliciter les membres du conseil et les

cadres supérieurs de leur engagement; ils ont en effet créé un climat de confiance et de leadership propice à la collaboration et sont parvenus à surmonter les difficultés d'ordre politique qui entravaient le processus de transition.

Au cours des 18 derniers mois, les membres du conseil ont pris les mesures suivantes pour adopter un modèle de gestion des politiques :

- collaboration avec un consultant pour définir « les 10 principes du modèle de gestion des politiques »;
- collaboration avec la directrice du conseil et les cadres supérieurs pour organiser toute une série d'ateliers qui devraient permettre aux deux groupes de comprendre leurs rôles dans le cadre de ce modèle;
- révision des règlements du conseil et du format de l'ordre du jour des réunions du conseil;
- révision des directives et des politiques administratives du conseil pour veiller à ce que chaque politique respecte les 10 principes de gestion des politiques du conseil.

Comme suite à ce processus, les membres du conseil ont publié un « Manuel de gestion » exhaustif. Outre la définition de la méthode de gestion des politiques et des principes adoptés par les membres du conseil, le manuel aborde cinq domaines, soit :

1. politique « ENDS »; il s'agit des objectifs stratégiques à long terme;
2. pouvoirs exécutifs : il s'agit d'une définition des pouvoirs de la directrice de l'éducation dans les domaines suivants : budgétisation et planification financière; rémunération et avantages sociaux des employés; et relations publiques et internes;
3. processus de gestion : définition du style de gestion du conseil; rôle de la présidente; description des fonctions des membres du conseil; et code de conduite;
4. politiques régissant les rapports entre le conseil et la directrice : série de politiques définissant clairement le cadre de responsabilité pour la directrice de l'éducation sur le plan du contrôle du rendement des cadres supérieurs;
5. politiques obligatoires du conseil : série de politiques que tous les conseils de la province doivent élaborer (p.ex., politiques sur les conseils d'école; comité consultatif pour l'enfance en difficulté; honoraires et frais des membres du conseil; et installations scolaires et fermeture de ces dernières).

Les membres du conseil réalisent que le modèle de gestion des politiques les forcera à trouver d'autres modes de collaboration, tant entre eux qu'avec les cadres supérieurs. En général, ils ont accepté cette méthode. Les membres du conseil ont mis en oeuvre une stratégie intitulée « Règles de route » permettant d'évaluer les réunions du conseil en fonction d'une série de principes sur laquelle on s'est entendu.

Le conseil a réalisé d'excellents progrès sur le plan de l'adoption de la méthode de gestion des politiques. Cependant, comme la présidente du conseil l'a remarqué au cours de l'étude, la méthode de gestion des politiques ne se révélera appropriée que si les membres du conseil comprennent bien le modèle et que les membres du conseil et les cadres supérieurs comprennent bien leurs rôles et responsabilités au sein de ce cadre. Par conséquent, nous appuyons l'engagement pris par le conseil visant à offrir une formation supplémentaire aux membres du conseil. Ceci se révélera en particulier important lors de l'élection du nouveau conseil en novembre 2000.

Il est clair que depuis l'étude de 1999, les membres du conseil et les cadres supérieurs ont collaboré pour offrir un leadership et une orientation et pour mettre l'accent sur les activités du conseil afin d'améliorer les résultats des élèves. À l'issue de consultations exhaustives avec les groupes d'employés et les groupes communautaires, **le conseil a introduit sa nouvelle vision et mission en septembre 2000 avant de tourner son attention sur l'élaboration d'un processus de planification à long terme** permettant de réaliser cette vision. Par le biais de sa politique ENDS, le conseil a adopté cinq objectifs stratégiques :

- accroître le taux d'obtention du diplôme;
- accroître le taux de rétention scolaire;
- accroître le pourcentage d'élèves atteignant les normes de niveau 3 et 4 pour le curriculum de l'Ontario;
- accroître le pourcentage d'élèves suivant des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté qui prouvent leur maîtrise des compétences dont il est question dans leur plan d'enseignement

individualisé;
- réduire le pourcentage d'élèves à risque.

Le plan du conseil pour 2000-2001 a identifié une série exhaustive de stratégies permettant de mesurer les progrès réalisés en matière de réalisation de chacun de ces objectifs. Ceci permettra de tenir la directrice responsable de la réalisation des objectifs dans tous les domaines. Par exemple, à chaque réunion du conseil, la directrice devra présenter des rapports pertinents sur les progrès accomplis.

Lors de notre étude, le nouveau plan stratégique avait été remis aux directrices et directeurs d'école, aux groupes d'employés et aux conseils d'école aux fins d'étude. Nous encourageons le conseil à consulter ces groupes pour veiller à ce qu'ils comprennent et soutiennent les orientations énoncées dans le plan stratégique. Une fois ce plan introduit, soit la base en vertu de laquelle on évaluera les progrès des écoles et du conseil, nous recommandons au conseil d'identifier et d'annoncer publiquement une série d'objectifs annuels qui orienteront chaque année les objectifs plus généraux dont il est question dans le plan quinquennal.

Nous félicitons les membres du conseil et les cadres supérieurs d'avoir su adopter une approche novatrice et d'avoir inclus les élèves aux activités et à la prise de décision du conseil. En 1999-2000, le conseil a mis sur pied un sénat des élèves qui inclut des représentantes et des représentants de chacune des sept écoles secondaires du conseil. Ce sénat se réunit régulièrement avec la vice-présidente et la directrice du conseil pour partager des renseignements et pour discuter des problèmes cernés par les élèves. En outre, le sénat offre une tribune par le biais de laquelle l'élève conseillère scolaire, élue par ses pairs, peut échanger des renseignements et recevoir les suggestions des élèves sur les activités et les décisions du conseil.

Administration du conseil

Les cadres supérieurs ont contribué de façon notable à la réalisation des progrès effectués depuis l'étude de 1999. Nous avons remarqué qu'il existait d'excellents rapports parmi les cadres supérieurs qui collaborent pour assurer les progrès des écoles et du conseil. En outre, les membres du conseil, les directrices et directeurs d'école, les cadres, le personnel du bureau central et les membres de la collectivité ont chanté les louanges des cadres supérieurs qui ont adopté un mode de prise de décision conjoint et qui ont su améliorer les communications. Chacun de ces changements a permis au conseil de réaliser des progrès et a contribué à la création d'un sentiment de fierté et d'appartenance parmi les membres de la communauté scolaire.

Nous tenons, par ailleurs, à féliciter les cadres supérieurs de l'esprit de leadership qu'ils ont montré dans le cadre de la mise en oeuvre continue des changements qui s'imposaient pour mettre la touche finale au processus de fusion. Le conseil devra encore faire de nombreux progrès avant d'arriver au bout de ses peines. Cependant, les changements suivants ont permis de construire des assises solides, base de progrès futurs :

- le conseil a élaboré une série exhaustive de directives administratives; il a défini clairement les rôles des agentes et agents de supervision, des cadres, des directrices et directeurs d'école et du personnel enseignant;
- le conseil a adopté des systèmes financiers et des modalités claires au titre de la planification financière et des rapports financiers;
- le conseil a adopté toute une série de structures à l'appui de communications régulières entre les cadres supérieurs et les cadres, le personnel du bureau central, les directrices et directeurs d'école et les élèves;
- le conseil commence à mettre en oeuvre les étapes recommandées dans un récent plan sur les installations, y compris l'élaboration d'un plan d'entretien quinquennal et de plans en vue de la création de nouveaux bureaux pour le conseil.

Nous tenons à féliciter les cadres supérieurs, les cadres et le personnel du bureau central de leurs efforts au cours de l'année écoulée. Il est important que le processus de restructuration se poursuive; par conséquent, nous recommandons que les cadres supérieurs continuent de collaborer avec le personnel du bureau central et celui des écoles afin d'édifier les structures voulues pour mettre la touche finale à la fusion. Bien que cette recommandation s'applique à tous les secteurs des opérations du conseil, nous estimons que les cadres supérieurs devraient classer dans l'ordre de priorité les problèmes qui doivent être résolus dans le domaine du transport et des ressources humaines et qu'ils élaborent de nouvelles stratégies pour veiller à ce que le personnel, les élèves et les membres des collectivités des régions

isolées soient bien informés et puissent participer aux activités du conseil.

Comme nous l'avons noté plus haut (voir partie intitulée Gestion), le conseil a adopté un plan stratégique exemplaire mettant l'accent sur les ressources et les activités du conseil; il a pour objectif d'améliorer le rendement des élèves. Le succès de ce plan stratégique repose en partie sur l'engagement des cadres supérieurs envers la collaboration avec les membres du conseil, **collaboration visant à mettre en oeuvre les changements voulus à l'appui de l'adoption d'une mission unifiée pour le conseil**. Les cadres supérieurs nous ont expliqué certaines mesures qu'ils comptaient prendre pour réaliser les objectifs énoncés dans le plan stratégique du conseil. Ces mesures incluent l'adoption de programmes comme ceux de perfectionnement professionnel, afin de veiller à ce que les écoles disposent des mécanismes de soutien dont elles ont besoin pour planifier l'amélioration du rendement des élèves et la concrétiser.

Notre opinion

Depuis l'étude de 1999, le conseil a réalisé de gros progrès. Il a maintenant jeté les bases sur lesquelles asseoir tout progrès futur. Le conseil a su créer un climat de fierté au cours de l'année écoulée. Les cadres supérieurs, les membres du conseil, les cadres, le personnel du bureau central et les directrices et directeurs d'école méritent clairement qu'on reconnaisse leur leadership, car ils ont aidé le conseil à surmonter les difficultés qui entravaient le processus de transition.

Le conseil devra continuer de relever des défis durant la transition. Il devra résoudre certains problèmes en souffrance avant de pouvoir se focaliser pleinement sur la réalisation des objectifs énoncés dans son plan stratégique exemplaire à long terme. Pour assurer le succès continu du conseil, nous formulons les recommandations suivantes.

- **Prendre des mesures pour résoudre tous les problèmes qui empêchent le conseil de forger de nouveaux partenariats.** Le conseil est parvenu à résoudre certains problèmes suite à la fusion; il a jeté des bases solides sur lesquelles asseoir les progrès futurs. Nous estimons qu'il devrait maintenant prendre rapidement des mesures pour concevoir des projets coopératifs avec les conseils coïncidents, pour maximiser les coûts dans le domaine des achats, des services bancaires, de la technologie de l'information et des services téléphoniques interurbains.
- **Prendre des mesures immédiates pour résoudre les conflits du travail** avec les syndicats représentant le personnel d'entretien, de conciergerie et de secrétariat. La durée de ces négociations entrave les efforts déployés par le conseil pour mettre un terme au processus de transition. Nous recommandons que le conseil et les syndicats classent les problèmes dans l'ordre de priorité et mettent un terme au processus de négociation.
- **Veiller à ce qu'on adopte des stratégies pour mettre un terme au processus de transition.** Les cadres supérieurs devront continuer de collaborer avec le personnel du bureau central et avec le personnel des écoles pour créer les structures qui permettront de mettre un terme au processus de transition. Bien que cette recommandation s'applique à tous les services du conseil, nous estimons que les cadres supérieurs devraient classer les problèmes relatifs au transport et aux ressources humaines dans l'ordre de priorité, en vue de leur résolution, et continuer à assurer une plus grande présence du conseil dans les écoles et les collectivités éloignées.

Nous formulons également la recommandation suivante à l'intention du ministère de l'Éducation :

- que le ministère évalue le caractère approprié de l'allocation actuelle de 5 $ par élève au titre des frais de bureau des écoles, y compris le téléphone, les photocopies, la formation en cours d'emploi des secrétaires, les voyages, les logiciels, l'imprimerie et le matériel de bureau.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Near North District School Board		
Numéro du conseil :	4		
Adresse :	200, rue McIntyre Est, North Bay ON P1B 8H1		
Téléphone :	705-472-8170	**Télécopieur :**	705-472-9227
Adresse électronique générale :	duncanel@nearnorth.edu.on.ca	**Site Web :**	www.nearnorth.edu.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	M. Beverley Moore		
Courriel :	mooreb@nearnorth.edu.on.ca		
Nom de la présidente ou du président :	Eunice Saari		
Courriel :	saarie@nearnorth.edu.on.ca		
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de North Bay, 477, avenue McKeown, North Bay ON P1B 9S9	**Téléphone :** 705-497-6885	

Type de conseil

☑ **De langue anglaise**	☐ De langue française	☐ Catholique de langue anglaise	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Énoncé de mission
Éduquer les apprenantes et apprenants pour qu'ils réalisent tout leur potentiel et apprennent toute leur vie.

Énoncé de vision
Dès aujourd'hui, nous nous efforcerons d'atteindre notre vision qui est que :

- Le Near North District School Board mette à la disposition de tous les apprenants et apprenantes un programme d'études cohérent et bien équilibré, leur permettant d'acquérir les connaissances, les habiletés et les valeurs auxquelles font appel une société technologique et l'apprentissage étalé sur toute la vie.
- Les normes régissant tout le conseil reflètent le contenu des documents et du matériel reliés au programme d'études conçus par le ministère pour promouvoir les valeurs sociales, la tolérance, le respect, le civisme et les compétences que requiert le marché du travail.
- Les rapports entre le personnel, les élèves et la collectivité témoignent de l'importance que revêtent pour eux les valeurs que sont la confiance, l'honnêteté, le respect, l'intégrité et l'équité.
- Nos milieux d'apprentissage soient sûrs, accueillants et englobants.
- Nous responsabilisions nos partenaires pour qu'ils prennent les décisions qui s'imposent dans un esprit de collaboration et de collégialité.
- Nous fêtions les réalisations des élèves et du personnel.
- Nous soyons déterminés à promouvoir l'apprentissage et le perfectionnement dans notre organisation, et nous investissions dans la prestation de programmes de perfectionnement professionnel de qualité pour tout le personnel.
- Nous insistions pour que les écoles soient dotées des ressources humaines, matérielles et financières leur permettant de dispenser des programmes répondant aux besoins de tous les apprenantes et apprenants.
- Tous les intervenantes et intervenants du conseil communiquent entre eux de façon claire, concise, opportune et responsable.
- Nous nous fassions tous les défenseurs de l'éducation des élèves et du public.
- Nous nouions des partenariats qui font la promotion de l'épanouissement des apprenantes et apprenants sur le plan social, affectif et scolaire, et favorisent la réalisation de notre vision.
- À tous les échelons, les dirigeantes et dirigeants facilitent la concrétisation de notre vision et élaborent, en collaboration avec les intervenantes et intervenants compétents, des politiques et des directives administratives concises.
- Nous soyons décidés à nous améliorer sans cesse en mesurant les progrès que nous accomplissons sur la voie de la réalisation de notre vision.

Le conseil et le personnel sont responsables devant la collectivité et devant eux-mêmes de la réalisation de cette vision.

Description de la région

Taille en km²	15 998	☒ **limite continue**	*ou*	☐ limite interrompue	
Population (électeurs) :	79 000 *en mars 2000*				
Villes principales :	Sturgeon Falls	Redbridge	Corbeil	Mattawa	
	Callander	Powassan	Trout Creek	Nipissing	
	South River	Sundridge	Burk's Falls	Emsdale	

Magnetawan	Port Loring	Nobel	Dunchurch
McKellar	Humphrey	Parry Sound	MacTier
Britt	North Bay		

Données financières

	1998-99	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	96 372 030 $[1]	96 175 531 $[2]	97 767 500 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	5,33 $	5,41 $	5,05 $

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-2001 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-2001 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	40	40	40	39
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	7	7	7	7
Nombre de classes mobiles utilisées	57	55	49	44
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	3	3	3	3

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	70,8	64,5	Non disponible	Non disponible
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	68	63,4	Non disponible	Non disponible
Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	52,5	53,8	Non disponible	Non disponible
Montant total du budget de transport	8 563 216 $	9 020 848 $	8 733 839 $	Non disponible

Effectif étudiant

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	9 386,7	9 113,5	9 046	8 969,5
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	5 285,9	5 212	5 215	5 111
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	1 805	1 805	1 805	Non disponible
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	7	7	7	Non disponible
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	221	220	220	Non disponible
Éducation des adultes (nombre total)[2]	76	75	75	Non disponible

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	2	6	7	8

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	84,3
Palier secondaire	73,5

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 1998[1]	Sept. 1999[2]
Palier élémentaire	24,5	24,2
Palier secondaire	21,6	20,5

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.
[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	529,5	484,2	507,0	Non disponible
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	340,2	335,2	309,3	Non disponible
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	Non disponible	Non disponible	111,5	111,5
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	Non disponible	37,1	33,6	33,6
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	Non disponible	Non disponible	161,7	161,7
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	Non disponible	Non disponible	40,8	40,8
(nombre total)	41	41	Non disponible	Non disponible
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	Non disponible	Non disponible	13,3	13,3
(nombre total)	22	22	Non disponible	Non disponible

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	7	6	5	5
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	10	9	9	9
Consultants et personnel enseignant ressource	6	6	6	6
Soutien	Non disponible	Non disponible	47,4	47,4
Personnel de conciergerie et d'entretien	Non disponible	Non disponible	1,5	1,5
Personnel des services de soutien professionnel	Non disponible	Non disponible	11	11
Ratio d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) par rapport à l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire	1 : 2 934	1 : 3 581	1 : 4 754	1 : 4 699

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les*

directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Elementary Teachers Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier élémentaire	Elementary Teachers Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier secondaire	Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel des services de soutien en éducation	Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel d'entretien et de conciergerie	Syndicat canadien de la fonction publique
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet
Cadres moyens et personnel non syndiqué	Syndicat canadien de la fonction publique

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	1	1

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☐ Oui	☑ **Non**
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district	Sans objet	

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	☑	
Français programme d'immersion	☑	
Français programme de base au cycle primaire	☑	
Autre		
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☑ **Oui**	☐ Non

Le conseil a remis une liste exhaustive des autres programmes offerts aux élèves des paliers élémentaire et secondaire.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.